إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

السنة الرابعة
العدد الخامس

مارس
(آذار)
١٩٩٦

www.edara.com

التبعية الإدارية

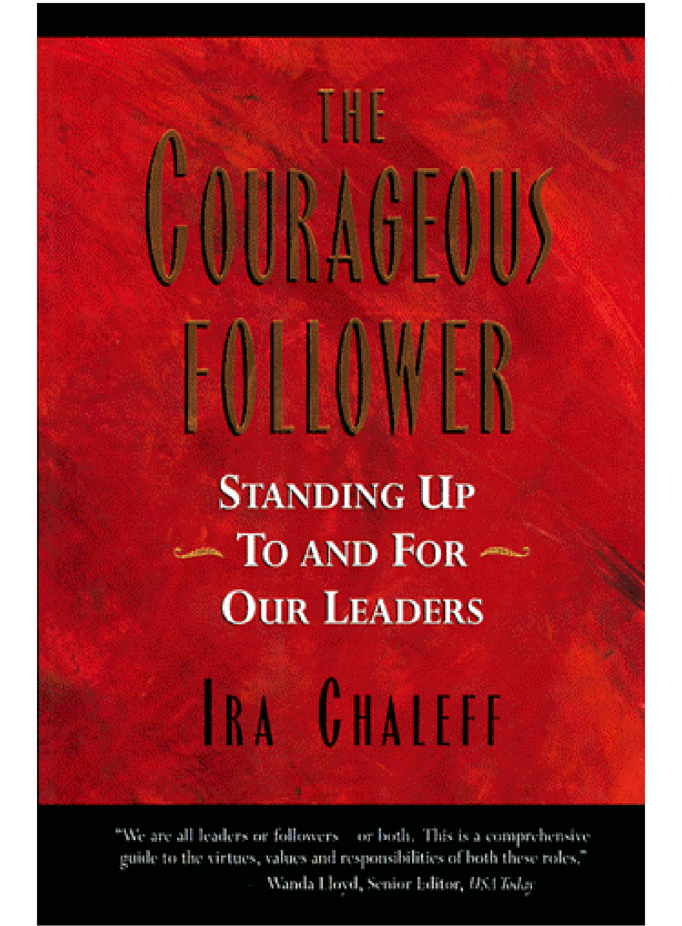
المرءوس الشجاع

الوقوف في صف رئيس الشركة وفي مواجهته

تأليف: إيرا تشالف

لا يوجد مدير بلا مرءوسين، ومع ذلك ينصب الاهتمام على القيادة ودورها، ويبقى التابعون في الظل، لا يراهم أحد.

أثبتت دراسة العلاقة التنظيمية بين الرئيس والمرءوس وجود تباين كبير في أنماط الاتصال التنظيمي، ولكن النمط الشائع هو الذي يمسك فيه الرئيس بكل الخيوط، ويكون الاتصال دائما في اتجاه واحد: من الرئيس إلى المرءوس. فالرئيس دائما على حق؛ ولا يجب مناقشته فيما يقوله أو يفعله. إنه الأب يعامل أطفاله، وهو يرى ما لا يرونه، ويعرف ما لا يعرفونه؛ وعليهم الطاعة. ذلك النمط يلغي رد الفعل الصادق والأمين عن مدى حسن أو سوء استخدام سلطة الرؤساء، ويقضي على إبداع ومشاركة المرءوسين في تحسين أداء منظمتهم.



العلاقة بين الرئيس والمرءوس الشجاع

تقوم العلاقة التنظيمية بين الرئيس والمرءوس في صورتها المثلى على أسس من الاحترام المتبادل والأمانة والإخلاص، حيث تمثل القيم الجوهرية للمنظمة مركز الدائرة التي يتحرك فيها الرؤساء والمرءوسون، ويجب ألا يحتل المدير هذا المركز فيتحول المرءوسون إلى توابع تدور في فلكه، أو أن يكون هناك هدف شخصي للرئيس أو المرءوس تتوجه كافة الأنشطة لتحقيقه. فعندما تصبح قيم المؤسسة هي الغرض المشترك والأساسي الذي يجمع بين الرئيس والمرءوس، يتحقق النجاح.

ولاء المرءوس الشجاع

لم يعد ولاء العاملين منصبا على صاحب العمل، حيث

العلاقة مباشرة وشخصية، اليوم ينظر لولاء المرءوس الشجاع من زاوية الثقافة التنظيمية لمؤسسته: أهدافها ومنتجاتها وقيمها، ومن زاوية العدالة والأمانة. ويساعد الرئيس والمرءوس كل منهما الآخر في التمسك بهذا الولاء.

شجاعة المرءوس

الشجاعة هي العامل الأساسي في توازن علاقات القوة، فالتابع الذي لا يخشى التعبير عن رأيه بالرغم من إدراكه لسلطة رئيسه، يملك مصدرا كبيرا للقوة. قد يكون الصمت هو الاختيار الآمن، لكنه ينزع الحيوية من علاقتك برؤسائك وزملائك، و يحولك إلى مجرد صدى لأصواتهم يلجأون إليه عند حاجتهم لمن يؤيدهم. المصدر الأساسي للشجاعة هو الثقة بالنفس، التي تنبع بدورها من رؤيتنا الإيجابية لأنفسنا، ولدورنا في الحياة، وإيماننا بقيم المجتمع، والتزامنا بسياسات المنظمة.

* توازن القوى

الرئيس الذي يستأثر بالسلطة في يده يحول مرءوسيه إلى حطام تحت وطأة ممارساته التعسفية، فلا يفكرون في منظمتهم أو في أنفسهم، ويفشلون في أداء أعمالهم. وهنا يدرك المرءوس الشجاع أنه ليس ظلا لرئيسه، وأنه يمتلك قوة خاصة به، قوة الغرض المشترك والمعرفة والمهارة.

تحتاج المحافظة على التوازن في العلاقة بين الرئيس والمرءوس إلى الثقة المتبادلة، فيسارع المرءوس إلى تنبيه رئيسه كلما لاحظ إساءة في استخدام السلطة.

* أن يكون الرئيس ذو منصب سياسي

وفي كل الأحوال يجب ألا تعوق منزلة الرئيس، مرءوسه الشجاع عن تقديم النصح والإرشاد، وألا تعزل الرئيس عن مرءوسيه.

عندما يكون المرءوس أفضل من الرئيس

يحدث هذا في كثير من المنظمات، ولأسباب لا مجال لذكرها، وإن كانت أكثر شيوعا في القطاع الحكومي والعام، وفي الدول التي تختلط فيها الممارسة السياسية بالممارسات الإدارية والاقتصادية. وربما يؤدي تبني المنظمة لسياسة أو منهج إداري معين إلى تولى غير الأكفاء مراكز قيادية، بينما يكون بين المرءوسين من هو أكفأ من الرئيس. يضع هذا الموقف المرءوس الكفء الشجاع في موقف حرج، خاصة إذا كان ممن يستحقون هذه الوظيفة. ولذلك يبذل جهداً خارقا لتعليم الرئيس من خلال اللقاءات والمذكرات، مقدما تحقيق أهداف المنظمة على مشاعره ومصالحه الشخصية.

* الثقة المتبادلة

تعتبر الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرءوس أساسا للعلاقة التنظيمية، وبدونها تنهار أركان هذه العلاقة. تدعو هذه الثقة إلى تقدير المرءوس الشجاع لقرارات رئيسه، كما يرى الرئيس مرءوسه أهلا للثقة في كل ما يسند إليه من مهام. المرءوس الشجاع يسعى دائماً إلى تنقية هذه العلاقة وإزالة الشوائب عن طريق الاتصالات المباشرة، لكي لا تضعف تلك الثقة أو تتلاشى نتيجة تفسير خاطئ لقول أو فعل معين.

* علاقة ناضجة

يدعم المرءوس الصفات الجيدة في رؤسائه، ويقاوم نواحي الضعف والقصور في سلوكهم، ويساعدهم على التخلص منها أو التخفيف من آثارها.

* اختلاف المنزلة الاجتماعية بين الرئيس والمرءوس الشجاع:

قد يشعر الرئيس بالتميز والترفع على مرءوسيه، أو يشعر المرءوسون بوجود فجوة اجتماعية بينهم وبين رئيسهم. يتولد هذا الشعور لأسباب منها:

* أن يكون الرئيس منتخبا والمرءوسون معينين.

* أن يكون الرئيس عضوا مؤسسا في المنظمة.

* أن يكون الرئيس صاحب المنظمة.

* أن يكون الرئيس صاحب أموال أو وجاهة اجتماعية.

التناقضات التي يواجهها المرءوس الشجاع

* تتركز رؤيته على تحسين المناخ التنظيمي الداخلي بينما يركز رئيسه على العلاقات الخارجية.

* عليه يتحمل مسئولية أفعاله كاملة، ويتنازل عن جزء من الاستقلالية والسلطات لرئيسه.

* يعاني من الصراع بين انتمائه للجماعة، وبين تحديه لبعض سلوكياتها ومحاولة تغييرها.

* على المرءوس الشجاع - في المستويات الإدارية الأعلى - أن يوفق بين دوره كرئيس ودوره كمرءوس.

* يخدم المرءوس الشجاع كل الأطراف التي تسعى منظمته إلى خدمتها: أعضاء المنظمة والعملاء والموردين والرؤساء، دون تحيز لطرف على حساب طرف آخر.

المرءوس الشجاع كرئيس

هذا الدور المزدوج يعطي المرءوس فرصة كبيرة للتعلم، وإذا كنا مرءوسين جريئين فسوف نصبح في موضع القيادة رؤساء جريئين أيضا، نستفيد من تجاربنا مع رؤسائنا، ونحاول ألا نكرر سلوكياتهم السلبية التي عرضتهم لانتقاداتنا.

المرءوس الشجاع كعضو في المؤسسة:

يدرك المرءوس الشجاع أن تماسك الجماعة يتطلب:

* احترام كل عضو للاختلافات الفردية بينه وبين الأعضاء الآخرين، وتوظيفها لخدمة الجماعة.

* بناء قنوات اتصال بين الأعضاء مما يساعد على التنسيق بين أدوارهم المختلفة.

* تنافس الأعضاء في تحقيق أهداف الجماعة، وليس في التقليل من شأن

جهود الآخرين.

*أن يقاوم الأعضاء أية محاولة من أحدهم أو من رئيسهم للوقيعة، أو النيل من تماسكهم.

*أن يقف الأعضاء وراء كل عضو يظهر شجاعة في التعامل مع رئيسهم، طالما كان ذلك في صالح الجماعة.

شجاعة تحمل المسئولية

مطلوب من المرءوسين ألا يقفوا مكتوفي الأيدي أمام أية مشكلات تواجه تحقيق أهداف منظمتهم، بل عليهم أن يتحملوا مسئولية تنمية ذواتهم.

تقييم الذات:

لا ينتظر المرءوس الشجاع نتيجة تقييم الأداء الذي يجريه الرؤساء، ولكنه يراجع سلوكياته وأدائه وإنتاجيته. كذلك يقيم المرءوس الشجاع اتجاهاته نحو سلطة رؤسائه، ومن معايير التقييم:

*** الاعتراض على رئيس معين في موضوع معين ظاهرة صحية، لكن الاعتراض على كل الرؤساء في كل الموضوعات ليس كذلك.**

*** التسامح مع الرؤساء عندما يتعاملون مع وجهات نظرنا وأفكارنا بأسلوب مهين يجعل هذا السلوك معتادا، يصعب إيقافه فيما بعد.**

التقييم الخارجي:

إذا كان تقييم الذات مهماً للمرءوس الشجاع، فان رأي الآخرين فيه على نفس الدرجة من الأهمية. يتردد بعض الرؤساء في نقد مرءوسيهم وإبداء الرأي في أدائهم، معتقدين أن كشف نواحي الضعف لمرءوسيهم يسبب الضيق والتذمر، بينما يطلب المرءوس الشجاع من رؤسائه إبداء رأيهم في أدائه بصدق.

تطوير الذات:

بعد أن يقوم المرءوس الشجاع بعملية التقييم الذاتي ويتلقى ردود فعل الآخرين، تكتمل معرفته بنواحي القصور في أدائه، وتبدأ مرحلة تحسين الأداء. تتضمن عملية التنمية الذاتية كثيرا من الصبر، ومقاومة الصراع الداخلي، ويزداد نجاحها عندما نعمل مع رؤساء مهرة، وبخروجنا من دائرة الهدوء والسكينة، إلى دائرة القلق والتجديد.

إدارة الذات

يجعلنا نجاحنا في إدارة أنفسنا قادرين على تغيير المنظمة التي نعمل بها، والتنظيم هو أساس الإدارة الذاتية، فغياب التنظيم يعرضك للتأخر في أداء المهام الموكلة إليك، وللخطأ في تنفيذها،ويؤدي هذا إلى تقليل ثقة الرؤساء بك، وبالتالي لن يقدروا آراءك، أو يحاولوا تفهمها.

التفاني في العمل

يشعر المرءوس الشجاع أنه شريك للرئيس في المسئولية، وأنه لا يقل عنه حبا للعمل. هذا التفاني يشمل المنظمة ككل، حيث يشعر الجميع بأنهم يمتلكون مصيرهم، ويعتزون بوظائفهم، فيتنافسون في مضاعفة جهودهم وتحسينها.

المبادأة

يتميز المرءوس الشجاع بمبادرته إلى تقديم الحلول المبتكرة، سواء لحل مشكلة قائمة أو لاقتناص فرصة سانحة دون انتظار التعليمات. يرى المرءوس الشجاع أنه شريك كامل في المسئولية وليس متفرجا، فهو فاعل ومؤثر في الأحداث، ولا يحتاج لإذن كي يفكر ما دام يراعي الأهداف المشتركة للمنظمة التي تحكم سلوكه وسلوك رئيسه.

قيم المرءوس الشجاع

يختلف مفهوم الشجاعة في بيئة العمل عن مفهومها التقليدي. فهي ليست مساوية للقوة والكرامة والاعتزاز فقط، ولكنها الولاء والحب والتواضع والوضوح والصراحة أيضا.

وتقاس فعالية أفكار المرءوس الشجاع وشخصيته وقيمه بما توفره من إمكانات لتحقيق أهداف منظمته ومن أهم صفاته ما يلي:-

* يرى المرءوس الشجاع أن التعاون والعمل الجماعي أساس التقدم والتميز. فإذا كانت الشجاعة التقليدية عملا فرديا، فإن الشجاعة الإدارية عمل مشترك.

* يوظف المرءوس الشجاع مهاراته لخدمة العمل، وليس للتنافس مع الرؤساء.

* لا يتصيد المرءوس الشجاع أخطاء رئيسه بل يقدم له النصح والمشورة.

* بقدر ما يكون المرءوس الشجاع إيجابيا ومطيعا وملتزما بسياسة المنظمة، يكون مستقلا في تفكيره وتدبيره، وفي طريقة التنفيذ. أي أنه ينفذ تعليمات الرئيس بقدر ما يراها ضرورية لتحقيق الأهداف المشتركة، ويختلف مع هذه التعليمات إذا رآها بعيدة عن تلك الأهداف.

التأثير على الثقافة التنظيمية

يحترم المرءوس الشجاع ثقافة مؤسسته، لكنه قد لا يرضى عن بعض القيم السائدة فيها، فيدعو إلى تغييرها دون أن يتحدى الآخرين أو يستهين بأفكارهم. كما يحاول نشر القيم الجديدة التي يرى أنها ستفيد المنظمة وتثري ثقافتها. وقد يصل المرءوس الشجاع إلى الاقتناع التام بأن الإطار الفكري والنموذج الفلسفي الذي تتبناه المنظمة لم يعد يصلح، وذلك بناء على المتغيرات التي تطرأ في البيئة التنظيمية أو البيئة الخارجية. التحدي الكبير للمرءوس الشجاع هو أن يطلب من رئيسه ومن جماعته أن تتخلى عن كل ما آمنت به ومارسته سنين طويلة، وأصبح جزءاً من كيانها وثقافتها. يجب أن يعرض المرءوس الشجاع - بحرص شديد - كل المصادر من إحصاءات وحالات مماثلة ومقارنات بشركات أخرى، لكي يساعد رئيسه وزملاءه على إدراك حاجتهم إلى تبني منهج وثقافة إدارية مختلفة.

مخالفة القواعد التنظيمية

القواعد التنظيمية هي مجموعة من الإجراءات والخطط العريضة التي تم

الاتفاق عليها لتحقيق أهداف المنظمة. يعرف المرءوس الشجاع الإطار الصحيح الذي تعمل خلاله هذه القواعد، كما يعرف الحالات التي تتحول فيها القواعد إلى عوائق، حيث يساء استغلالها أو توظف لخدمة المصالح الشخصية. يتدخل المرءوس الشجاع في هذه الحالات بالتفسير الصحيح للقاعدة وأغراضها، أو لتعديلها إن لم تحقق أهدافها.

شجاعة الولاء للرئيس

حينما يختار المرءوس الشجاع طريق الولاء والإخلاص لخدمة رئيسه فقد اختار الطريق الصعب.

المحافظة على حيوية الرئيس

الرئيس رمز للمنظمة، تؤثر قراراته على تطورها واستمرارها. يحاول المرءوس الشجاع أن يجنب رئيسه ما ينال من حيوية وصفاء ذهنه، ويقلل الضغوط الداخلية والخارجية عليه، كما يواجهه بالآثار السلبية لانغماسه في التفاصيل، وعدم تفويضه لبعض سلطاته.

تنظيم عمليات الاتصال

تؤثر أنظمة الاتصال في المنظمة على فعالية أنشطتها، حيث يعتمد انسياب المعلومات والقرارات والأفكار على فعالية قنوات الاتصال. يختبر المرءوس الشجاع جودة نظام الاتصالات من حين لآخر، ويدرك أهمية الاتصال المباشر بالرئيس، عندما توجد ضرورة لذلك.

الدفاع عن شخص الرئيس

يتصدى المرءوس الشجاع لمحاولات النيل من الرئيس عن طريق الشكاوى والتجريح، ويدعو أعضاء الجماعة إلى تحمل المسئولية والالتفاف حول رئيسهم، وإلى اللجوء إلى القنوات الشرعية عندما يكون هناك مبرر للشكاوى. فقد يسيء الأعضاء فهم كلمة أو إشارة أو تعليمات صادرة عن الرئيس، فيحاول المرءوس الشجاع فهم الظروف المحيطة بتعليمات الرئيس عند صدورها وعند تطبيقها، ويفسر تلك التعليمات على ضوء الهدف منها.

الصورة الذهنية للرئيس

تتحدد الصورة الذهنية للمنظمة عبر الصورة التي يكونها الجمهور عن رئاستها. يجب أن يتفق المرءوس الشجاع مع رئاسة المنظمة على الحقائق والقيم والإنجازات التي تريد المنظمة إعلانها للجمهور. ويجب أن يعكس الرؤساء الصورة الذهنية التي تم الاتفاق عليها من خلال سلوكياتهم، ويصبح المرءوس الشجاع مسئولاً عن تنبيه الرؤساء إلى الالتزام بذلك.

الرئيس المبدع

هو مصدر هام للأفكار التي تفيد المنظمة، ويستطيع المرءوس الشجاع مساعدة هذا النوع من الرؤساء في اختيار الأفكار الفعالة، كما يعمل على زيادة مساهمات أعضاء المؤسسة في تقديم الأفكار والمقترحات البديلة من خلال العصف الذهني والمناقشات الجماعية وحلقات الجودة.

عزلة الرئيس

هناك خطورة تنظيمية في أن تقتصر علاقات الرئيس على أشخاص بعينهم من المرءوسين أو من زملائه، فهذا يحد من رؤيته وأفكاره. لكي يمارس الرئيس سلطاته جيداً يجب أن يرى الموضوع من كل زواياه، لذلك يحاول المرءوس الشجاع إزالة عوائق الاتصال الفعال بين الرئيس وكل أعضاء المؤسسة.

إدارة الأزمات

تسبب الأزمات حالة من الفوضى والارتباك، وتؤثر على أداء المنظمة وربما تعرضها للإفلاس. لذلك تعد الإدارة الناجحة خطة لمواجهة الأزمات. يطبق المرءوس الشجاع هذه الخطط بعد تعديلها لتناسب الأزمة، ويقف مع رئيسه وزملائه ومنظمته، لحين الخروج منها.

مرض الرئيس

يتعرض الرؤساء غالباً لضغوط عمل مرتفعة وإجهاد جسدي ونفسي، فيصبحون أكثر عرضة للأمراض التي قد تبعدهم عن موقع المسئولية. يعيد المرءوس الشجاع ترتيب البيت لمواجهة غياب الرئيس، ويتخذ الإجراءات الحاسمة للعناية بالعمل لحين عودته.

الصراع بين الرؤساء

الصراع ظاهرة طبيعية في المنظمات، فإذا تعدى حدوداً معينة يصبح محطِماً لكل الأطرف، فيصير مناخ المنظمة خانقاً وملوثاً بالتهم الملفقة والإشاعات المغرضة والمناورات الخبيثة. يقف المرءوس الشجاع مع رئيسه إن كان مظلوماً، ويحاول إعادة التوازن لكل الأطراف المتصارعة، مستعيناً بالمرءوسين الشجعان في المعسكر الآخر.

الخط الأحمر

يستمد الرئيس سلطاته من وظيفته، فالمنظمة تمنحه هذه السلطات لصالح العمل، وهو يستخدمها في حدود الوظيفة فقط، فإذا ما تجاوز الرئيس هذه الحدود، فإن المرءوس الشجاع ينبهه إلى ذلك، ويشعره في نفس

العمل باسم الرئيس:

قد يكلف المرءوس الشجاع ببعض المهام نيابة عن رئيسه، حتى يتفرغ الرئيس لأولويات أهم. لا بد أن يكون المرءوس أميناً على هذه المسئولية، فلا يقحم قيمه وفلسفته واهتماماته الشخصية في أداء تلك المهام، بل يحافظ على كل ما يمثل الرئيس في سلوكه ونمطه الإداري، مسترشداً بالآتي:

* سلوك الرئيس في مواقف مماثلة.
* أوامر الرئيس المتعلقة بهذه المهام.
* اتفاق سلوكه مع رغبات الرئيس.

الوقت بالحرص على مركز الرئيس وإنجازاته الكبيرة. وهنا يجب اختيار الوقت المناسب، لتجنب المواقف الدفاعية ورفض الرئيس لتدخل المرءوس.

كما يهتم المرءوس الشجاع بمعارضة السلوك والسياسات الضارة، حتى تتكامل كل الأنشطة للتحسين المستمر للأداء. لذا يعمل المرءوس الشجاع على صنع المناخ التنظيمي الذي يتيح لجميع الأعضاء فرص تبادل المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرار. قد يشعر الرئيس بأن المعارضة المباشرة تحمل تهديداً لشخصه، فيلجأ المرءوس الشجاع في هذه الحالة إلى الأساليب غير المباشرة، عن طريق الإجابة على هذه الأسئلة:

*** هل يوجد تفسير آخر لما حدث؟**

*** هل هناك طريقة أخرى لمواجهة هذا الموقف؟**

*** ما هي البدائل التي يمكننا أن نأخذها في الاعتبار؟**

تفادي الرد بالرفض

يدرك معظم المرءوسين اندفاع الرؤساء إلى رفض كل أو معظم الآراء والأفكار التي تقدم لهم. يلتف المرءوس الشجاع حول هذه العادة، فلا يطلب من الرئيس استجابة سريعة، بل يتيح له فرصة للتفكير. وإذا لم يرد الرئيس فيما بعد، ينتهز أقرب فرصة ويعيد عرض مقترحاته.

معارضة سوء استخدام السلطة

إذا تأخرت الجماعة في مقاومة سوء استخدام رئيسها للسلطة، يتراجع الأداء وتصبح معالجة النتائج صعبة. لذلك يسارع المرءوس الشجاع إلى معارضة حالات سوء استخدام السلطة بمجرد اكتشافها وقبل أن تصبح سلوكا مقبولا وعاديا.

غطرسة الرئيس:

العجرفة شيء والسلطة شيء آخر، بل إن الغطرسة مرض يصيب بعض الرؤساء، فتخرج أفعالهم وألفاظهم سموما تسري في جسد المنظمة وأهدافها وعلاقات وفعالية أعضائها، فيسيئون إلى سمعة معاونيهم كذبا وبهتانا، ويخلقون مناخ التملق والنفاق الذي يجعل المرءوسين يتآمرون على زملائهم. لذا يحاول المرءوس الشجاع احتواء الآثار السلبية لهذا النوع من الرؤساء.

الرئيس ذو الصوت العالي

يهدد هذا الأسلوب المزعج في التخاطب العلاقة بين الرئيس والمرءوس، لأن صراخ الرئيس الذي لا مبرر له يعتبر سهاما طائشة تصيب كبرياء المرءوس واعتزازه بنفسه. من الآثار السيئة لزوبعة الصياح تحطيم معنويات المرءوسين. والنيل من حماسهم فتقل قدرتهم على أداء أعمالهم بفعالية وعلى الابتكار والتجديد. يضع المرءوس الشجاع حدودا لهذا السلوك الضار، فيتدخل ليعود الرئيس إلى توازنه.

خصوصيات الرئيس

ماذا يفعل المرءوس الشجاع حينما يقع رئيسه في مخالفات شخصية لها آثار سلبية على سمعته وسمعة المنظمة؟ يخاطب المرءوس الشجاع رئيسه من مركز قوة:

*** هذا موضوع شخصي في الواقع، لكنني أعتقد أن أهداف المنظمة ومركزك المرموق مهدد إذا لم تعالج هذا الأمر.**

*** أعرف أنه من الأفضل أن تبقى هذه الموضوعات مسألة شخصية ولكنها أصبحت حديث الجميع.**

*** لست مستريحا إلى الخوض في هذه المسائل الشخصية ولكن من الصعب أن نسكت ونحن نرى الضرر يلحق بمؤسستنا.**

التعامل مع الرئيس الجديد

حينما يصل بعض أعضاء المنظمة إلى كرسي الرئاسة، يحتفظون بنمط سلطة الرؤساء السابقين، أو يتبنون نمطا جديدا. يحاول المرءوس الشجاع، بالحوار الهادف مع الرؤساء الجدد، الوصول إلى نموذج مناسب يخدم أهداف المنظمة. أما الرؤساء الذين يوظفون إمكانات المنظمة لمصالحهم الشخصية فإنهم يجدون مقاومة من المرءوس الشجاع الذي يذكرهم بأن وقتهم وعلاقاتهم والمصادر المالية والبشرية التي تحت أيديهم هي ملك للمنظمة فقط.

شجاعة المشاركة في عملية التحول

عندما تنتهي جميع محاولات المرءوس الشجاع بالفشل في تعديل سلوك الرئيس عن طريق الإقناع مرة والمعارضة مرة أخرى، فلابد من التدخل لإحداث عملية التحول.

تحول الرئيس

قد يعاني الرئيس من ضغوط نفسية واجتماعية وبيئية تجبره على الاعتراف بالحاجة للتغيير. ويعني ذلك التخلي عن العادات والقيم التي كانت جزءا من شخصيته، فيعيد تنظيم خبراته ومهاراته لمواجهة المواقف الجديدة. في هذه الحالة يمر الرئيس بالمراحل الآتية:

* محاولة الفهم: دراسة واختيار المنهج المناسب للتحول.

* الاستعداد للتجريب: التأرجح بين القديم والجديد، ثم تجريب الجديد ومقارنة النتائج.

* التكامل: عندما تكون المقارنة في

الطاعة ليست عمياء

إذا لم ينجح المرءوس في معارضته لسياسة الرئيس، ولم يستطع أن يحدث التغيير الذي يريده، وتعارضت رؤية الرئيس مع رؤيته تماما، عليه أن يتنازل ولو مؤقتاً عن آرائه وأفكاره ويعطى الفرصة كاملة لتجربة فكر الرئيس، ويحاول أن يتكيف معها ولا يقاومها، وهذه شجاعة أيضا. ويمكن أن يخالف المرءوس الشجاع تعليمات الرئيس في الحالات التالية :

* المخاطرة بحياة الأفراد وصحتهم إذا لم يكن لذلك ما يبرره.

* عدم الالتزام بالآداب والذوق العام.

* تفضيل المصالح الخاصة على أهداف وأغراض المنظمة.

صالح الجديد يوضح المرءوس الشجاع مزايا القديم التي يجب الاحتفاظ بها أو ببعضها.

تغيير سلوك الرئيس

يساعد كل أفراد جماعة العمل في عملية التحول، فيغيرون سلوكهم الذي يدعم السلوك غير المرغوب للرئيس.

ويزيل المرءوس الشجاع الأسوار التي يقيمها الرئيس حول نفسه، فيشعره بعدم رضا الجميع عن سلوكياته، ويذكره بأن الرئيس والمرءوسين جزء من نظام واحد، يتحملون جميعا مسئولية فشله أو نجاحه.

ردود فعل الرئيس

ينكر كثير من الرؤساء آثار سلوكهم المدمر على أهداف المنظمة، بحجة ما حققوه ويحققونه من نجاح، ويرى بعضهم في معارضة أو مناقشة سلوكهم هجوما شخصيا عليهم وعلى المنظمة، حيث لا يفرق هؤلاء الرؤساء بين أشخاصهم وبين منظماتهم، فيرون أن كل إمكانات وأموال وأفراد المنظمة في خدمتهم لأنهم ناجحون، أما الفشل فيسقطونه على المرءوسين.

وهنا يعمل المرءوس الشجاع لإنقاذ الرئيس من هذه الأوهام، ويشجعه على قبول التحول.

تحديد مصادر التحول

هناك مناهج كثيرة للتحول المخطط، يختار المرءوس الشجاع منها ما يناسب حاجة العمل مثل:

* بناء فرق العمل في حالة عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أو عندما تكون الرئاسة متسلطة.

* النصح والإرشاد: عندما تكون المفاهيم الخاطئة سببا لسوء استغلال السلطة.

* تدريب جماعة العمل: عندما يكون التغيير مطلوبا للرئيس والمرءوسين.

* وقد يتطلب التغيير مزيجا من هذه الأساليب، تحت إشراف داخلي أو خارجي ويفضل الإشراف الخارجي لأنه بعيد عن التحيز، وغير متأثر بتاريخ وسياسات المنظمة.

خلق بيئة عمل إيجابية

يزيد التسامح داخل المنظمة من إيجابية بيئة العمل. وهذه بعض الخطوط العريضة التي يلجأ إليها المرءوس الشجاع مع زملائه لخلق بيئة عمل إيجابية:

* يرى المرءوس أن قبول الرؤساء الاندماج في عملية التحول دليل قوة وفعالية.

*رد الفعل الواضح لسلوك الرؤساء وتفادي كل محاولة لإضعاف عملية التحول.

* التحلي بالصبر حين تعمل بعض القوى على التمسك بالسلوكيات الحالية وترفض التحول.

* خلق بنية تنظيمية من المرءوسين تقدم كل عون ممكن لعملية التحول.

وضع نموذج للتغيير:

بعد أن يقتنع الجميع بأن الأساليب والطرق الحالية لم تعد مجدية، يقدم المرءوس الشجاع نماذج للأداء تقوم على الصراحة والوضوح. تناقش هذه النماذج كل الموضوعات الحساسة بشجاعة، فيتحدث الجميع عن مخاوفهم، وعن الآثار السيئة لبعض سلوكيات الرئيس، ويتحدث الرؤساء عن الأهداف التي تسعى الجماعة لتحقيقها، وتناقش هذه الأهداف بصراحة، إلى أن يتم الاتفاق على النموذج الأمثل.

احتواء السلوك السلبي:

يدرك المرءوس الشجاع أهمية احتواء السلوكيات السيئة الصادرة عن الرؤساء على اعتبار أنها أعراض لتفاعلات عصبية ونفسية ملازمة لنمط شخصية "الرئيس": الغضب الشديد، التهديد والوعيد، الصراخ بصوت مرتفع، إيذاء مشاعر الآخرين".

ولا يعنى هذا أن يسمح المرءوسون باستمرار هذا السلوك، بل يحاولون التحري عن أسبابه ومعالجتها من خلال عملية التحول.

* التصحيح المستمر للانحراف عن السلوك المرغوب يخلق الثقة في النفس.

* عدم تعرض الرؤساء لأي هجوم أثناء عملية التحول حتى لا يتراجعون.

* الاعتراف بنجاح الرؤساء عند التحول إلى خاصية جيدة من خصائص السلوك المرغوب.

* محاكاة الرؤساء في أداء السلوك المرغوب فيه يذكرهم دائما بنجاح عملية التحول.

* تدعيم الثقة في قدرة الرؤساء على التحول عن طريق الاعتراف لهم بما حققوه من تقدم مهما كان صغيرا، كما أن رد الفعل السلبي إذا عاد الرئيس إلى تجاهل التحول مطلوب أيضا، ولكن لابد أن يُختار بدقة وأن يكون مناسبا للموقف.

عملية التحول

يرى المرءوس الشجاع أن التحول يجب أن يكون مقبولا وعمليا، بحيث يحقق التوازن بين الاتجاهات والسلوك المطلوب، وبين العادات والممارسات القائمة والمتأصلة، فالتغيير عملية

التراجع عن التحول

حينما يتراجع الرئيس عن التحول، على المرءوس الشجاع أن يتعايش مع الوضع الجديد بذكاء، وأن يرفضه بطريقة مهنية محترمة، دون إساءة أو تجريح، مثلا:

* تأخر الرئيس في الحضور صباحا، يعطي المرءوسين الحق في الامتناع عن العمل الإضافي.

* تأخر الرئيس في اعتماد المعاملات لمدة يومين يعطي المرءوسين الحق في التوقيع نيابة عنه.

* رفع الرئيس لصوته وغضبه العارم إزاء المواقف اليومية العادية، يعطي المرءوس الحق في الانسحاب من الاجتماع أو من مكتب المدير، دون اللجوء لنفس الأسلوب في الاتصال.

صعبة تحتاج إلى وقت. ولأن الناس يختلفون في طباعهم، فإنه يمكن القبول بالتحول الجزئي، مع النظر إليه كمرحلة أولى ومؤشر على الرغبة في التغير. وهذه هي أبرز مواقف المرءوس الشجاع إزاء عملية التحول:

* هو لا يتوقع استجابة كاملة من كل الرؤساء.

* يوازن بين النتائج وطاقات الأفراد وتفاوت قدراتهم.

* يهدف إلى تحقيق توازن بين نواحي القوة ونواحي الضعف ولا يتوقع تغيرا شاملا في الشخصية.

* يدرك أن الرئيس قد إلى ضغوط غير متوقعة تجعله يرتد عن السلوك المرغوب إلى سلوكه التقليدي.

الإصرار على التحول:

الإصرار والمثابرة على التحول هو المقياس الحقيقي للنجاح فيه. لا يعني الإصرار تحويل المنظمة إلى ساحة قتال، وإنما يعني التمسك بالتغيير وعدم الاستسلام لمحاولات التراجع. فالذي تريده ليس تحولا في الشكل فقط، الهدف الأساسي هو تغيير المضمون.

التحول وحفز الرئيس:

حينما يحقق الرئيس النجاح في التحول، فلابد أن يقدر جميع أعضاء المنظمة هذا الإنجاز. يمكن استخدام عبارات مثل:

* في الأشهر الأخيرة أشعر بتحسن كبير في علاقاتنا وتماسكنا في العمل معا.

* سمعت كثيرا من الإعجاب والتقدير من جميع مستويات العاملين لمواقفك في...

* في تقديري الشخصي أن ما تحقق من إنجاز يرجع في المقام الأول إلى التغيير الذي قمتم به في...

شــجاعــة الانسحاب

يترك الموظف المؤسسة لأسباب عديدة منها:

- الإحالة إلى المعاش.
- عدم الرضا عن الوظيفة.
- انتهاء الدور الوظيفي.
- تعارض الوظيفة مع مبادئه وأخلاقياته.

صعوبة الانسحاب

عندما تبنى العلاقة بين القائد والتابع على الاحترام، والود، وينبع ولاء التابعين لقائدهم من رغبتهم في تحقيق هدف مشترك، يصبح الانسحاب صعبا، قد يحتاج المرءوسون بعده إلى عدة أشهر لاستعادة توازنهم، وإلى سنوات حتى يتغلبوا تماما على آثاره.

الآثار المالية للانسحاب

يصير الانسحاب أصعب عندما نعتمد بشكل كبير على دخلنا من الوظيفة لمواجهة متطلبات الحياة، وتزداد الصعوبة بازدياد مسئولياتنا الاجتماعية. حاول تنويع مصادر دخلك، وادخر جزءا منه، واحرص أن يتضمن عقدك مع الشركة شروطا تكفل تأمين مستقبلك عند مغادرتها.

التهديد بالاستقالة

يلجأ المرءوس الشجاع إلى التهديد بالاستقالة عندما تتعارض تصرفات وسلوكيات الرئيس مع الأهداف المشتركة للمنظمة، أو مع القيم السائدة بها، وتعّرض الأفراد لمخاطر غير ضرورية أو مقبولة. وهنا يسحب المرءوس الشجاع ولاءه وتأييده لرئيسه في تحذير محدد وواضح، ويشرح أسباب ذلك.

استقالة المرءوس

عندما يفشل المرءوس الشجاع في تحقيق المهام التي أوكلت إليه، وعندما يشعر أنه قد التزم بما لا يستطيع أن يؤديه، يجب أن يعرض تقديم استقالة، ويترك الأمر لمديره. ويجب أن يستعد المرءوس لهذه المخاطرة منذ بداية تحمله المسئولية، فإذا شعر أنه لا يستطيع أن يؤدي مهام وظيفته بكفاءة، يتركها. ولأن الاستقالة ليست شيئا هينا، فلا تتقدم بها عند كل خطأ ضئيل.

مراجعة القيم:

أحيانا يتعارض سلوك القائد مع القيم التي يعلنها ، وقد لا يلحظ القائد هذا التعارض، ففكرته عن نفسه تمنعه من إدراك التعارض بين أفعاله وقيمه، فتجده مثلا يؤمن بالتطور، لكنه يتخذ قرارات تؤدي إلى الحفاظ على سلبيات النظام القائم. يواجه المرءوس الشجاع ذلك عن طريق:

* إعداد قائمة بقيمه.

* إعداد قائمة بالقيم المعلنة في المنظمة.

* إعداد قائمة بالقيم التي يقول الرئيس إنه يؤمن بها.

* إعداد قائمة بسلوكيات الرئيس.

* مراجعة السلوكيات التي تتفق مع القيم التي أعلنها الرئيس، والتي تخالفها.

* إذا كانت النتيجة لا تتفق مع القيم المتفق عليها، يواجه المرءوس الشجاع رئيسه بذلك.

مسئولية عدم الطاعة:

مطلوب من الرئيس أن يستشير المرءوس والزملاء عندما يتخذ قرارا هاما، ينطبق هذا أيضا على المرءوس عندما يتخذ قراره بسحب تأييده للرئيس.

أيضا يستشير المرءوس الشجاع زملاءه وأعضاء فريقه في قراره، ويشرح أسبابه بوضوح وصدق.فإذا عارضوا سحب الثقة لأنهم يرون الرئيس على حق، أو لأن هناك تفاصيل لا يعرفها، استمع لوجهة نظرهم، وحاول أن تتفهمها، أما إذا كان سبب معارضتهم خوفهم من الرئيس، أو لأسباب

شخصية، فإن التابع الشجاع يتجاهل ذلك ويتمسك بموقفه.

سحب الثقة:

المعنى الحقيقي للتبعية هو أننا نوافق أو نرفض الاستمرار في طاعة القائد، الأوامر لا تعفينا من مسئوليتنا عن أفعالنا. فإذا وجدنا أن أوامر القائد لا تتفق مع قيمنا، وحاولنا تغيير ذلك، وفشلنا، يصبح سحب الثقة من القائد هو الاختيار العادل. تزداد الحاجة إلى سحب الثقة بازدياد مخالفة القائد لقيم المنظمة، وبازدياد مكانتنا عنده، فمكانتنا وقربنا من القائد يمكننا من رؤية القائد على حقيقته، كما يكون تأثير إعلاننا سحب الثقة أقوى على القائد، وعلى باقي الجماعة.

التمرد

لا يعني سحب الثقة من الرئيس عصيانه والتمرد عليه، عند سحب الثقة يحول المرءوس الشجاع ولاءه لقائد آخر يجده أكثر التزاما بأهداف المنظمة وقيمها، أو يعمل هو و باقي أعضاء الجماعة على تحقيق هذه الأهداف، بغض النظر عن توجهات القائد. وفي حالات أخرى يجب على المرءوس الشجاع أن يفعل أكثر من ذلك، فإذا كانت تصرفات القائد تهدد بقاء المنظمة، لا يكتفي التابع الشجاع بسحب الثقة والانسحاب الهادئ، بل يكشف هذه التصرفات للمسئولين، خاصة إذا كان القائد يحتل مركزا كبيرا، فكلما زادت المكانة، كان تأثير إساءة استخدامه للسلطة أكبر، وأكثر تدميرا.

الهجوم

عندما تتباطأ إدارة المنظمة في تصحيح الأوضاع، أو تشارك القائد انحرافه، يلجأ المرءوس الشجاع إلى الهجوم، فيحارب هذه التصرفات بنفسه، ويحاول أن ينشر وجهة نظره بين العاملين حتى يضغط على المنظمة، وإذا كانت هذه التصرفات تهدد المجتمع، أو تخالف القوانين فإنه يلجأ للجهات القانونية.

حماية الذات

قد يؤدي الهجوم إلى مخاطر كثيرة، تهدد المرءوس الشجاع. لذا عليه أن يحمي نفسه، فيجمع المستندات والوثائق التي تؤيد وجهة نظره، وتكشف الانحرافات سواء عن سياسة الشركة، أو عن القوانين، ويكون المرءوس الشجاع في مركز أفضل إذا استطاع إثبات اضطهاد مديره له، فيمكنه اللجوء إلى النقابات أو الجمعيات التي تمثله، أو إلى القضاء للحصول على حقوقه.

قرار البقاء:

قد يقرر المرءوس البقاء، بالرغم من كل الانحرافات التي يراها، فقد لا يتحمل التكلفة المادية والمعنوية للاستقالة، ربما يؤدي انسحاب جميع العناصر الجيدة إلى ازدياد الفساد في المؤسسة. إذا كان هذا قرارك، فيجب أن تحاول الإصلاح ما استطعت، وأن تنتهز أي فرصة للتغيير، وعليك أن تتحمل المسئولية الأخلاقية والقانونية لاختيارك.

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: The Courageous Follower.

Author: Ira Chaleff.

Publisher: Berret-Koehler.

Pages: 194.

ISBN: 1-881052-66-4.

Date: 1995.